

# 市政

令和4年7月号

# 特集

## 新時代を担う人づくり ～職員の資質向上を目指して～

人口減少、少子高齢化が進む中で、今後も質の高い行政サービスを提供し続けていくため、各自治体では高い専門性や企画調整能力、コミュニケーション能力など、必要な資質・能力を持った人材の確保・育成に取り組んでいます。

特集では、学識者から採用試験の見直しやデジタル人材の確保の取り組みを中心に、人事施策をトータルで考えることの重要性についてご寄稿いただきました。また、基本方針・戦略の策定の下で進める総合的な人材育成の取り組み、行政デジタル化の推進力となる人材の育成・確保策、イノベーション人材の採用や職員の活躍促進に向けた環境づくりなど、長期的な視点で人づくりの施策を進める都市自治体の取り組み事例を紹介します。

寄稿 1

### 職員半減時代に向けた自治体の人材確保

獨協大学法学部教授 大谷基道

寄稿 2

### 誰もがそれぞれの適性や能力を遺憾なく 発揮できる職員づくり

秦野市長 高橋昌和

寄稿 3

### 豊橋の未来を担う職員デジタル人材の育成

豊橋市長 浅井由崇

寄稿 4

### 自治体人事をゼロベースで見直す！

生駒市長 小紫雅史



# 職員半減時代に向けた自治体の

## 人材確保

獨協大学法学部教授

おおたにもとみち  
大谷基道



### 自治体職員はさらなる少数精鋭の時代へ

平成30(2018)年7月、全国の自治体関係者の間に衝撃が走った。総務省の「自治体戦略2040構想研究会」の第2次報告において、2040年頃にはわが国の若年労働力(20歳代前半)が団塊ジュニア世代に比べて半減することから、各自治体は従来の半分の職員数でも運営できるような仕組みを構築しておく必要があるとされたのである。

長きにわたる行財政改革の結果、自治体は既に必要最小限の人員で運営されている。しかし、同報告の想定に従えば、自治体は今後さらなる少数精鋭化を進めざるを得ない。この状況に対応するため、同報告では、AIやRPAの導入による事務作業の自動化、自治体の役割を公共私相互間の協力関係を構築するプラットフォーム・ビルダーに転換することなどの必要性がうたわれた。

つまり、定型的事務の担当者、ワークフロー化が可能な業務の担当者はもはや不要で

あり、必要なのは戦略・政策などの立案に従事する職員、対住民業務のうち定型化が難しい業務に従事する職員などに限られる。地方分権改革以降、自治体職員には、課題発見・問題解決能力やコミュニケーション能力が必要と言われてきたが、今後はそれに加え、AIやRPAにも対応可能な程度のデジタル分野の知識や、プラットフォーム・ビルダーとしてビジョンを描いて関係者に説き、協力者を集める能力も重要になるであろう。

### 人事施策をトータルで考える

では、どのような資質・能力を持つ人材を確保するにはどうすればよいのだろうか。採用手法を見直せばよいと考えるのは早計である。もちろんそれも重要ではあるが、それだけでは十分に機能しない。

まずは、業務ごとに必要とする資質・能力をより明確にし、求める人物像を具体的に示す必要がある。その上で、求める資質・能力ごとに、従来型の新卒採用・内部育成がよい

のか、中途採用がよいのか、任期付採用がよいのか、あるいは、副業・兼業を前提とする非常勤での活用がよいのか、などを判断することが求められる。さらに、求める資質・能力を本当に有するか否かを判断するためにはどのような選抜方法が適切なかを検討する必要がある。ただし、いくら採用試験の準備を進めても、受験者が現れなければ意味がない。働き方改革など勤務条件や職場風土の改善に努め、受験したいと思える魅力的な職務環境をつくり上げるとともに、それを広くアピールするための広報戦略を練ることも重要である。

また、新たな人材の採用も重要であるが、既存職員の有効活用、つまり育成と配置も重要である。自治体の職員数は平成6(1994)年をピークに減少を続けてきた。ここ数年は見直しも限界に達し、ほぼ横ばいの状況が続いているものの、これまでの削減努力を考えれば大幅な増加は望むべくもない。従って、新たに採用できる人数が限られるため、既存

人材の育成を図り、その能力を最も生かせる職場に配置することも重要になる。そのためには人事評価が適正に実施され、その結果を十分に活用することも求められる。なお、近年の若者が就職先を決定する際に「自分が成長できるかどうか」を重視する傾向があることを踏まえると、育成と配置が適切に行われていることは、募集採用活動時のアピールポイントにもなるであろう。

このように、人材の確保に当たっては、募集採用活動だけに注力すればよいのではなく、人事諸施策が互いに連携していることを意識し、人事施策をトータルに考えていくことが求められる(稲継・大谷2021)。本稿では、紙幅の関係から全てを網羅的に論じることは困難であるため、それを意識しつつも、自治体の関心が特に高い「採用試験の見直し」と「デジタル人材の確保」について論じることとした。

### 採用試験の「適切な」見直しの在り方

ここ10年、自治体の採用試験の受験者数および平均競争率は下落の一途をたどっている。公務員予備校の分析によれば、民間企業の採用意欲が堅調で、採用選考の時期も早期化しているため、準備に時間を要する公務員試験を敬遠する傾向が強まっているのがその原因とされている<sup>(1)</sup>。このため、多くの自治体では、受験者数が減少したことで、必要な採用者数を確保できなくなった、あるいは

は、数はどうにか確保できても質が低下したというような課題を抱えている。

そこで近年、就活生が民間企業に流れることを防止するため、教養試験や専門試験の廃止、SPIなど主に民間向けの適性試験の導入といった見直しを行い、従来のような公務員試験対策が不要であることを大々的にアピールする自治体が現れるようになった(大谷2019)。

このような採用試験改革は、優秀な人材を採用するため、より多くの受験者数を確保しようとするものであるが、単に負担を軽減して受験者数を増やしても、そこに自治体が求める人物が多く含まれるとは限らない。現に一部の自治体からは、「法律もろくに読めない新人が入ってきて困った」といったほやきも聞こえてきているが、専門試験を課さないということは、それらを通じて測るべき専門分野の知識を求めていないということであるから、法律が読めない人物が入ってくるのも当然であろう。

採用試験の手法は、どのような人物を求めるかによって変わってくる。つまり、採用試験の手法を変えろということは、「求める人物像」を変えろというメッセージなのである。例えば、プラットフォーム・ビルダーとしてのコミュニケーション能力を求めるのであれば、法律の専門試験を課す必要性はさほど高くないかもしれない。しかし、法令を駆使するような業務に従事する人材を欲するのであ

れば、法律の専門試験は必須であろう。近年の採用試験の見直し事例の中には、残念ながらそこまで深く考えず、安易に受験者数を増やそうとしただけのものが散見される。そのため、その意図とは裏腹に、自治体が求める人物像とは異なる人物を誘い込むような採用試験になってしまっている。受験者数を増やそうと単に負担を減らすのではなく、まずはどんな資質・能力を持つ人物が欲しいのかを明確にし、そのためにはどのような方法で選ぶべきかを考え、試験の手法や内容を見直すべきなのである<sup>(2)</sup>。

### デジタル人材の確保

令和2(2020)年6月の第32次地方制度調査会の答申においても、持続可能な形で行政サービスを提供するため、地方行政のデジタル化の推進がうたわれた。最近では、「DXの推進」を掲げる自治体が急増し、それを担うデジタル人材の確保が急務となっている。

DXが官民間問わず盛んになっていることから、デジタル人材は既に激しい争奪戦となっている。日進月歩のこの分野ではすぐに知識・技術が陳腐化してしまうため、即戦力を一定期間に限り活用する任期付職員として採用するのが最適であろう。ただし、数年間だけの任用では将来像を描きにくく、十分な応募が見込めない場合は、任期の定めのない職員として任用し、知識・技術が陳腐化しな

いよう十分な育成を図ることもあり得る。事実、採用試験に「デジタル枠」を設ける自治体も増えてきている。

いずれにしても、大きな障壁となるのは給与水準と勤務場所である。自治体職員に比べ、デジタル業界の給与水準は一般に高めであり、自治体に転職すると減収になってしまうことが少なくない。また、多くのデジタル人材は大都市部に勤務しているが、自治体勤務となれば、場合によっては地方部に引越さねばならない。

この問題の解決策となるのが、「副業・兼業による活用」である。新型コロナウイルス禍でテレワークが広がる中、デジタル業界では副業を始める人が増加している。その目的は金銭面ではなく、さまざまな経験を積み重ね、キャリアを切り開くことにあるという（外薮2021）。そのため、給与水準がさほど大きな障壁にならずに済む。また、勤務日数が限られるため、大都市部からその都度通うことも可能であるし、テレワークが認められれば通勤の機会を減らすことも可能になる。従って、人材確保が比較的難しいとされる地方部の自治体であっても、デジタル人材を確保できる可能性が高まるのである。さらに言えば、常勤でなければ職員定数には含まれないため、職員数の増加を気にする必要もないというメリットもある。

ところで、デジタル人材だけをそろえてもDXはうまくいかない。DXとはデジタル・トランスフォーメーションの略、つまり、「デジタル技術を用いた変革」である。その実現には、デジタル人材だけでなく、トランスフォーメーション業務改革を担う人材も必要になる。自治体の業務プロセスの可視化を行い、どこにどのような課題があるかを具体的にデジタル人材に伝えることのできる人材が求められるのである。これは自治体の業務を知悉し、関係法令にも明るくなくてはできない役割である。従って、ある程度の業務経験を有する職員に、研修などで一定のデジタル・リテラシーを獲得させるのが適当であろう。

本稿では、「採用試験の見直し」と「デジタル人材の確保」だけを取り出して論じたが、これだけを見ても、求める人物像の明確化や多様な働き方の実現など、採用活動以外の人事施策と密接に関連していることが分かる。行政サービスの良しあしは、それを担う自治体職員の能力に大きく依存する。労働力人口の減少に伴い、自治体の職員数も減少していくと見込まれる中、どのような人事ビジョンを描き、少数精鋭の職員集団をつくっていくのか。その成功の鍵は、人材の確保だけを単体で論じるのではなく、トータルな視点で

の人事行政運営の一環として論じることにあるのである。

1) 本年6月11日付日本経済新聞電子版（日経速報ニュース）「地方公務員の人気低下、採用改革で歯止め 自治体が知恵」。

2) 具体的な見直しの在り方については、大谷（2020a）および同（2020b）を参照されたい。

#### 参考文献

- ・ 稲継裕昭・大谷基道（2021）『職員減少時代の自治体人事戦略』ぎょうせい。
- ・ 大谷基道（2019）「ポスト分権改革時代における自治体の職員採用」大谷基道・河合晃一編『現代日本の公務員人事』第一法規、135-155頁。
- ・ 大谷基道（2020a）「優秀な人材を確保するため——受験者の誘引とミスマッチの解消」『国際文化研修』107号（2020年春号）、33-37頁。  
<https://www.jiam.jp/journal/vol107-2042.html>
- ・ 大谷基道（2020b）「採用試験の見直しとRJPによるマッチング」総務省自治体大学校「自治体からの情報発信（ウェブマガジン）」2020年12月号。  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000796688.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000796688.pdf)
- ・ 大谷基道（2021）「DX推進下での自治体の人事戦略——デジタル人材の確保と育成」『月刊JIS』第8巻第3号（2021年6月号）、26-29頁。
- ・ 外薮祐理子（2021）「副業の実態——真の狙いはお金ではなくキャリア開発」日経クロステック編『先進企業の事例と調査から学ぶDX成功のカギ』デジタル人材 採用・育成・再教育』日経BP、130-137頁。

# 誰もがそれぞれの適性や能力を遺憾なく 発揮できる職員づくり

秦野市長(神奈川県)

高橋昌和



秦野市は、神奈川県の中央西部に位置し、市域面積103・76㎓、北方に「神奈川の屋根」丹沢連峰が控え、南方には渋沢丘陵と呼ばれる台地が東西に横たわり、県内で唯一の典型的な盆地を形成している。

秦野盆地は地形的特質によって市民の水道飲料水の7割を賄い、「名水百選」にも選出された地下水を豊富に蓄えており、近年においても、平成28年に環境省が実施した名水百選

選拔総選挙「おいしさが素晴らしい名水」部門で、ポトルドウォーター「おいしい秦野の水丹沢の雫」が全国1位に選ばれた。平成29年には「曾屋水道」が近代水道施設として全国初の国登録記念物(遺跡関係)に登録されるなどの榮譽に浴している。

また、本年4月16日には市民待望の新東名高速道路が「新秦野」秦野丹沢の名称を冠した二つのインターチェンジと共に開通したことにより、現東名高速道路のそれと合わせ、市内に3カ所の高速道路インターチェンジを擁するに至った。加えて、本市には市街地の中心部を横断する小田急線の駅が4駅存在する。現下、秦野はこれらの恵まれた交通利便性の高さと豊富な自然を最大限に生かしながら、全国屈指の「森林観光都市」を目指し、各種施策を展開している。

## 秦野市職員づくり基本方針の策定

平成12年の「地方分権一括法」施行以来、地方自治体は自らの判断と責任によって権限を行使していく「地方分権時代」へと突入した。本市においても、平成17年1月に「秦野市職員づくり基本方針」を策定し、職員を育てる仕組み、職員が自ら育つ仕組みを体系化し、計画的な職員づくりや職場の活性化を進めてきた。

その後、人口減少社会、少子高齢化などの社会状況の変化、管理職員の大量退職などの諸課題が顕在化してきた中で組織的な転換期を迎え、次世代の職員が自らの発想や能力を大いに活用して施策の立案や推進を図れるよう、平成26年度に基本方針の見直しと実施計画の策定を行った。

策定に当たっては、庁内で委員会を設け、グループワークを中心とした検討や若手職員によるオフサイトミーティングでの意見交換などを実施し、より広く職員の声を反映させ



かながわの景勝50選の一つ弘法山公園

ている。

新たな基本方針では、

①誰よりも秦野を愛する、誠実で良識のある職員

②市民のために仲間とともに情熱をもって成し遂げる、熱い職員

③妥協を許さない、行動するプロフェッショナルな職員

④理想を追い求めて学び続ける、チャレンジする職員

⑤将来の秦野のために、人と組織を育てる職員

という職員のあるべき姿を五つの柱として定め、自然豊かな秦野の明るい未来を象徴した都市像である「水とみどりに育まれ誰もが輝く暮らしよい都市」を実現することを目指すべきミッションとしている。

そして、この基本理念を実現するための具体的計画として、「職員づくり基本方針実施計画」を策定し、方策の実施状況や新たな方策の導入などの検証を行いながら取り組んでいる。

### 実施計画の内容と具体的な取り組み

令和3年度を初年度とする現行の「職員づくり基本方針第2期実施計画」は、職員づくりにおける役割を「人事管理（任用、評価）」「労務管理（職場環境）」「人材育成（能力開発）」の分野に整理し、具体的に実施する取り組み項目を位置付けている。

実施計画の基本施策については、総合計画基本計画に定める以下の三つの主な取り組みと同一としている。

#### 基本戦略①

意欲の高い人材の確保と誰もが活躍できる

職場づくりの推進

#### 基本戦略②

心身共に健康に働くことのできる環境づくりの推進

#### 基本戦略③

意識改革や感性を磨く人材育成の場づくり

この基本戦略の下に13の取り組み項目、54の具体的な取り組みを位置付けるとともに、今まで個別計画として、別々に策定していた「子育てを支援するための職員行動計画」および「女性職員の活躍を推進するための特定事業主行動計画」と一体化した上で、個々の計画を有機的に結び付けて推進している。

また、「障害者活躍推進計画」も、その考え方を第2期実施計画に関連付け、人材育成を一体的に捉えながら、誰もが活躍できる職場づくりを進めている。

三つの基本戦略の概要は以下の通りである。

**【基本戦略① 意欲の高い人材の確保と誰もが活躍できる職場づくりの推進】**

市民との協働・連携を図るための時代に適応した情報発信、定年引き上げや社会情勢の変化を見据えた人材確保策の展開などに取り組む。

取り組み項目の一つである「秦野愛の醸成」では、本市が誇る資源や魅力を発信することが職員が率先して本市への愛着を持つことができる職場、市民に寄り添いながらまちづくりを進める職員の育成を目指している。

一例を挙げると、秦野の魅力を改めて深掘り、認識し、それを積極的・的確に市民へ情報提供できる職員を育成するため、令和3年度に採用1年目の職員を対象として、5分間のPR動画を作成する研修を実施した。作成した動画は、市公式YouTube「はだのモーピク」で公開しているほか、本年度の採用説明会などで活用している。

**【基本戦略② 心身共に健康に働くことのできる環境づくりの推進】**

勤務体制の改善、情報化ツールを活用した業務の効率化、メンタル面や危険防止の観点から働きやすい職場づくりに取り組む。

取り組み項目の一つである「ワークスタイルの改善」では、業務のデジタル化を積極的に進め、新型感染症対策を契機に導入した「テレワーク勤務制度」の本格的な活用や、RPA・AI技術などICTを活用した取り組みを導入することで、業務の効率化や負担の軽減を図り、個人だけでなく組織として業務量の削減に取り組んでいる。

**【基本戦略③ 意識改革や感性を磨く人材育成の場づくり】**

働き方や組織の横の連携に関する職員の意識改革、個々の能力向上、法令順守や基礎基



次世代育成アカデミー政策提言発表会の様子

本を意識した研修など、内容を見直しながら人材育成に取り組む。

取り組み項目の一つである「研修内容の充実」では、市民ニーズや職員に求められている能力を明確にし、時代に即した研修内容の充実を図っている。昨今ではリモートによる研修を積極的に導入し、実施手法や研修内容の見直しを進めている。

また、専門化する行政課題に対応し、エビデンス（証拠）に基づく政策立案を行うことができる職員を育成するため、平成27年度から「次世代育成アカデミー」を開講している。こ

の研修は、部長から推薦された職員15名程度を選抜き、約1年間、有識者による特別講義やゼミナール活動を行い、研修成果としての政策提言を市民も含め広く発表している。令和3年度までで102名の職員が修了しており、研修で得たさまざまな角度からの「気づき」による「意識改革」を実際の業務に生かしている。

**適性や能力を遺憾なく発揮することができる、職員づくりを目指して**

冒頭申し上げたように、本市は、水と緑と大規模な交通インフラに恵まれたまちであるが、市政を支え、発展させるための最大の原動力は職員であり、誰一人欠くことのできない財産である。従って、職員へは、市民の期待に応え、信頼される存在となるため「職員としての原点に返って職務に臨むこと」「人の心の痛みが分かる職員であること」「現地・現場主義で仕事をする」「健康や家族を大事にすること」を心掛けるよう機会あることに呼び掛けている。

わが国は人生100年時代を迎え、本格的な人口減少、少子高齢社会が到来しており、人々の生活様式や価値観が大きく変化している。さらに、近年においては、頻発する大規模自然災害への対応や感染症対策などさまざまな課題に直面している。本市においても平

成22年9月をピークに人口が減少に転じており、台風や大型低気圧による大雨の被害が頻繁化しつつあることなど、基本的な課題については他と同様である。

一方で、本市の抱える喫緊の問題・課題の多くは、秦野固有の地勢、文化、産業、財政などの深い関係の中から生じていることに鑑みれば、「職員づくり」という視点においては、現下の課題を正確に把握し、その解決に向けた効果的な手法を導き出せるような職員を養成するための「地域性を踏まえた、実践のための研修」が必要である。

前述の「次世代育成アカデミー」においては、本市が直面する課題の解決をテーマに、地域の事情に精通した大学教授や元行政職員といった方々による総合的な指導の下、研修生が関連する市民や団体からの聴き取りや同じような問題を抱える他自治体へ足を運び、当該課題の所管課と協議するなどした成果として、いくつかの政策提案が具現化し、あるいは具現化の過程にある。

幅広い知識や見識を備えた職員の育成に寄与する従来型の普遍的な研修に加え、今後とも「地域性を踏まえた、実践のための研修」を通して、職員一人一人が、何事にも積極果敢に挑戦できる職場風土の醸成に努め、それぞれの適性や能力を遺憾なく発揮することができる、職員づくりを進めていきたい。



# 豊橋の未来を担う 職員デジタル人材の育成

豊橋市長（愛知県）

浅井由崇



## 人づくりへの想い

豊橋市は、愛知県と静岡県との県境に位置する、人口約37万人の中核市である。交通の要衝として栄えてきた本市は、東海道新幹線など6路線が集積し、全国屈指の産出額を誇る農業や、さまざまなマザー工場が立地する工業など、多様性に富んだ産業構造を有している。また、気候は温暖で、山や海に囲まれた自然豊かな地域でもあり、仕事と暮らしの好環境が整っている。

本市では、平成30年9月に「豊橋市人材育成基本方針」を改訂し、さまざまな環境の変化に対応して自ら成長することのできる職員の育成、職員の能力を最大限に発揮することのできる組織づくりに取り組んでいる。また、令和3年3月に「第6次豊橋市総合計画」を策定し、基本構想の中で『未来を担う人を育むまち』の実現を目標として掲げた。人づくりは、まちづくりの土台となることを基本の考えとするもので、人とまちが共に未来へと成

長し続けるため、職員は自らの能力を向上させていく高い意識を持たなければならない。

労働力人口の減少や新しい日常への適応などが全国共通の課題である今日、住民ニーズに応じた質の高い行政サービスを提供するためには、組織全体の生産性を高めていく必要がある。その手段の一つがデジタル化と捉えており、デジタル技術を最適に活用することのできる職員の育成は急務となっている。

## これまでのデジタル化施策

本市では、昭和61年に住民情報総合オンラインシステムが稼働し、その後、他自治体との共同調達やクラウド化などの方法も取り入れながら、各種業務システムの導入を進めてきた。また、近年では、AI（人工知能）やRPA（ロボット）による業務自動化などのデジタルツールの活用も進んでおり、職員を取り巻く環境は時代とともに変化している。

## （1）業務システムの調達と運用

本市では、現在、住民基本台帳や税、福祉

など九つの基幹業務システムや、これらのシステムと連携する個別業務システム、文書管理や財務会計を行う内部共通事務システム、各部署所管の固有システムなど、大小さまざまなシステムを運用しているが、そのほとんどがベンダー（販売事業者）のパッケージシステムである。かつては、システムを導入する過程で職員が全体構成などを把握し、改修の際にはベンダーと協議しながら作業を行っていたため、必然的にデジタル関連の知識を蓄え、保守や改修、障害対応などを通じて経験を積み重ねることができた。しかしながら、デジタル技術の高度化やパッケージシステムの複雑化とともにベンダーへの依存度は高まり、職員の知識や技術の習得機会が失われつつある。

現在、基幹業務システムの標準仕様準拠システムへの移行という大規模事業への取り組みを始めており、ベンダーに過度に依存せず、上手に連携しながら最適なシステムを導入するためにも、職員のデジタルリテラシー

の底上げは急務である。

**(2) デジタルツールの活用**

住民サービスの向上と職員の負担軽減のため、令和元年度に愛知県内自治体で初となるAIチャットボット（対話型自動問い合わせサービス）を導入した。当システムでは、利用者からの問い合わせに対する回答の精度を高めることが課題であり、職員が利用状況から運用している。また、同年度には働き方

改革の一環としてRPAも導入し、業務担当

職員がベンダーの支援を受けながらシナリオ（業務手順を実行するためのプログラム）を作成しており、本年3月末までに表に示す九つの業務を自動化した。特に、令和3年度からは、職員によるシナリオの完全内製化を目指し、RPAを活用した業務改善への気付きと行動を促す実践的な研修にも力を入れている。

こうした活動の積み重ねにより、RPAの活用を希望する職員は増加傾向にあることから、RPAの利用環境を向上させ、さらなる業務改善と職員の成長を促している。

**(3) デジタル化に向けた組織づくり**

本市では、副市長（CIO（最高情報責任者））や教育長、全部局長などで組織する「豊橋市情報化推進会議」を平成13年度に設置し、利便性や安全性など、総合的な判断の下にデジタル化を推進してきた。また、当会議の下部組織に当たる「情報セキュリティ委員会」では、「CSIRT（Computer Security Incident Response Team）」を設置してインシデント発生時の迅速かつ適切な対処に努めているほか、管理職や業務担当職員など、対象に合わせた情報セキュリティ研修などを実施して、情報ガバナンスを高めている。

こうした取り組みに加え、令和2年度に総務部長を「CDO（最高デジタル責任者）」として任命し、国のデジタル庁発足などの動きに呼応して組織力の強化を図った。さらには、

令和3年度にデジタル化のけん引役となる「行政デジタル推進室」を発足させ、部局横断的にデジタル技術の活用やデジタルデバインド策などを推進している。

**行政デジタル化への新たな取り組み**

以上のように、本市ではさまざまなデジタル化施策に取り組んできたが、デジタル化の推進力となる人材の育成と確保は、今後ますます重要になると考え、本年度より新たに次の取り組みを開始した。

**(1) 業務システムの構築を通じた職員デジタル人材の育成**

住民サービスの向上と業務改善を同時に図るため、本年度から新たに「ノーコード・ローコードデジタル開発基盤」を導入する。これは、受付業務などで用いる比較的簡易なシステムであれば、プログラミングなどの専門知識を要せず、あるいは少ない知識で開発することのできるツールであり、民間事業者を中心に導入が進んでいる。

本市では、当ツールを活用する業務担当職員自身がシステムの構築や改修を行うことにより、将来にわたり実効性の高いデジタル化を推進することができると判断し、基盤の導入に合わせて職員への教育メニューや支援体制などを充実させることに重点を置いた。今後は、システムを内製化することのできる職員を育成しながら業務改善を進め、着実に成果を上げていきたいと考えている。

表 RPAシナリオと効果時間

(令和4年3月末時点)

No	自動化した業務の内容	効果時間*
1	庶務管理システムへの時間外勤務計画データの入力	96
2	財務会計システムへの日常生活用具支給決定データの入力	10
3	財務会計システムへの生活保護受給費返還データの入力	208
4	財務会計システムへの資金計画の入力	5
5	税総合システムへの還付金口座の入力	167
6	税総合システムでの他自治体からの所得照会に対する回答の出力	2
7	国税連携システムへの団体間回送データの入力	33
8	eLTAX審査システムでの申告書データの出力	217
9	課室宛てメールアドレスに届いたメールの所属職員への転送	13
計		751

※推計、単位：時間/年

また、基幹業務システムの標準仕様準拠システムへの移行業務では、全体計画の策定やプロジェクト管理などに加えて、標準仕様システムや業務を合わせる上で職員に必要とされる知見を得ることができるよう事業者に求めている。システムの移行に伴う一連の業務を通じて、担当職員のデジタルリテラシーが高まることを期待している。

## (2) 職員ICTコミュニティの形成と活動

本市職員の中でも、デジタル関連企業への



職員ICTコミュニティの活動イメージ

就業経験のある職員は、一定の知見を有する貴重なデジタル人材であると言える。また、デジタルツールを積極的に活用する職員やデジタル化の価値を理解して自己研さんする職員は、将来有望なデジタル人材の候補として捉えている。このような職員が主体的に活動し、デジタルに関する知見を広げて新たな価値を創造することのできる場となる、「職員ICTコミュニティ」を形成する。具体的な活動としては、ゲストを招いた勉強会や情報交換会、ワークショップへの参加、デジタル化に向けた各部署との連携活動などを想定しており、早期に活動を軌道に乗せることで、多くの職員の意識が高まり、さらに充実した活動へと発展する好循環を生み出したいと考えている。

## (3) 外部デジタル人材との連携

急速に発展するデジタル技術を正しく理解し、誰もが安全で利便性の高いデジタル社会を実現するためには、確かな知識と経験を有する外部デジタル人材による助力が必要と考える。そこで、専門的な知見から、施策の立案や実施、デジタル人材の育成、デジタルデバインド対策などへの支援や助言をいただくことを目的に、本年4月に本市初となる「豊橋市デジタル推進アド

バイザー」の委嘱を行った。現在、「豊橋市行政デジタル化方針」の策定作業を進めており、その過程において意見を伺うほか、職員ICTコミュニティ活動での勉強会などを支援いただく予定である。

## 未来を担う人を育むまちとして

デジタル技術が革新を続ける時代において、社会ニーズを的確に捉えて対応することができ、先駆的な取り組みにも果敢に挑戦して新しい価値を生み出すことのできる職員の育成は、まちの魅力と活力を左右する重要な鍵となる。また、デジタル化は若い世代のみの事象ではなく、私たちの仕事や暮らしのあらゆる場面に溶け込んでおり、誰もがデジタルの恩恵を享受することのできる政策を打ち出すためにも、幹部から若手まで全ての職員の素養を高める必要がある。

全国の自治体で人口減少対策が最重要課題とされる中、住民の暮らしを豊かにする手段の一つがデジタル技術の活用であり、これまでに以上に短期間で効果の高いデジタル化が求められる。こうした状況にあればこそ、未来を担う職員デジタル人材を着実に育てるとともに、志のある職員が活躍できる組織風土の醸成に尽力し、行政が率先してデジタル化に取り組むことで、誰もが暮らしやすいまちの実現を目指す所存である。

# 自治体人事をゼロベースで見直す！

生駒市長(奈良県)

小紫雅史



奈良県生駒市では、市民や事業者との「協創」を通じ、「自分らしく輝けるステージ・生駒」というビジョンを実現するため、さまざまな取り組みを進めてきた。中でも、人事改革を最優先事項に位置付けて、全国でも特に先進的な取り組みを打ち出している。

本稿では、本市で進める人事施策のうち、イノベーション人材の採用、地域に飛び出す職員(副業・兼業を含む)の応援、採用した職員の活躍を促進する環境づくりの三つについて、概要を整理したい。

## イノベーション人材の採用

そもそも、採用予定者数の全てもしくはほとんどを新卒採用とし、その全てを40年近く雇用し続ける「終身雇用」というモデルは、社会変化とこれからの行政組織に求められるニーズなどに照らして、合理性を失っていくことは明白である。地方創生の時代は、今まで取り組んだことのない新規事業への挑戦、地域に飛び出して市民の力を引き出すこと、

デジタル化などの専門的な課題への対応などが求められる、同質性の高い組織には対応できないからだ。

従って、新卒採用やジェネラリストに偏りすぎている現在の採用・育成制度を見直し、採用予定者数のかなりの割合を中途採用や任期付で専門性の高い職員へとシフトする採用戦略がスタンダードとなっていくだろう。

一方、このようなイノベーション人材を採用するためには、これまでと同じ採用方法では不十分であり、三つの条件を整えることが不可欠と考えている。

第一に、「やりがい、キャリア・成長」を実現できる職場の整備。

イノベーション人材は、自治体でやりがいのある事業に従事し、仕事を通じて成長して今後のキャリアにつなげたいと考えている。この想いに応えるため、本市では、採用プロセスの中で、一人一人のこれまでの経験やスキル、希望する仕事内容をきめ細かく見極め、意見交換を重ねて、入職後に活躍でき

ような業務を担当してもらっている。

第二に、力を発揮できる「人間関係」。

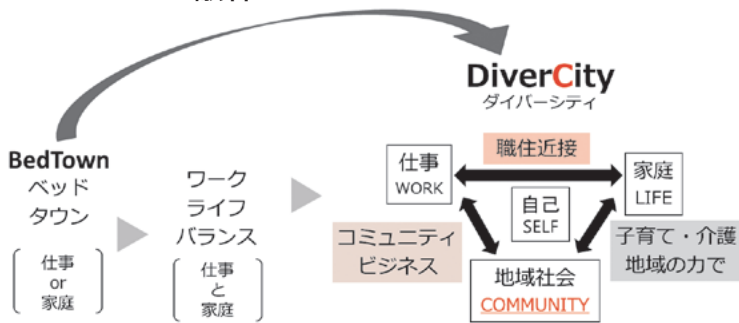
イノベーション人材が、職場の人間関係で必要以上の苦勞をすることなく、気持ちよく力を発揮してもらうためには、イノベーション人材を対象とした自治体組織の政策立案プロセスの研修をしたり、人事課や市長などが定期的にコミュニケーションの時間を取るなど、きめ細やかな対応が必要となる。また、従前から組織で働いているプロパー人材のうち、イノベーション人材に近い特性を持った職員を配置し、イノベーション人材が他の職員と円滑な人間関係を構築できるよう配慮したり、自治体特有の組織文化などを教えたりすることが効果的である。

第三の条件が「働きやすい勤務環境の整備」。本市ではイノベーション人材採用に合わせて、「常勤・フルタイム・リアルな出勤」というこれまでの自治体の常識とされた働き方を抜本的に見直し、「副業・兼業・フレックス・テレワーク」の働き方ができるように大きく

【図表1】生駒市の「自治体3.0」の考え方

	自治体1.0	自治体2.0	自治体3.0
市民との関係	・できるだけ関わりたくない ・接遇に課題	・市民=お客様 ・行政主導	・市民と共に汗をかく ・協創
基本目的	特になし	差別化	価値創造
コンセプト	・無難に毎日を過ごす ・前例踏襲	・ニーズに応える行政 ・民間企業に負けない ・「市民満足」の追求	・まちを楽しむ！ ・みんなの課題はみんな で解決！
ターゲット	・特になし (衰退をなるべく緩やかに)	・市外の人を呼び込む	・市内在住者の満足度↑ ・(結果として)転入増

【図表2】生駒市の進める、ワーク・ライフ・コミュニティ・セルフの融合



仕組みを転換した。今の仕事を続けながらも自治体で働くことができる環境や制度を整備することが可能となる。

**地域に飛び出す職員(副業・兼業を含む)の応援**

本市は「地域に飛び出す公務員」を応援しており、その結果として対価が生じる場合は、一定の条件を満たせば謝礼などを受け取ってよいと明確に方向付けしている。

本市がこのような方向性を明確にしたのは三つの理由がある。

第一に、職員が地域に飛び出すことで、市民に対する説得力が増すことである。本市のまちづくりは、市民と行政が共に汗をかいて進める「自治体3.0」を基本原則としている。行政しかできないことは行政がしっかりと対応するが、それ以外のことは、市民や事業者が自治体職員と連携して、共に汗をかきながらまちづくりを進めていくという方針だ。市民にまちづくりへの参加を求める以上、自治体職員も一市民として地域に飛び出し、まちづくりに関わることで、職員自身も、自治体3.0というまちづくりの方針も、市民に対する説得力が大きく高まる。

第二に、職員の成長と本業への還元である。副業をしたり、地域に飛び出すことにより、役所では気付かない現場の課題やアイデアを学んだり、地域づくりのキーパーソンを見つけることができる。また、役所での通常業務では組織の方針を形にする仕事が多い若手職員も、地域活動の中では裁量を与えられ、自ら企画立案したり、判断を求めら

第三の理由は、自治体職員自身の豊かな生活につながることである。自治体職員が市民として、子ども食堂でランチを食べたり、介護者家族の集まりなどに参加すれば、自身の子育てや介護に地域の力を借りることが可能となる。また、空き家を活用した民泊事業やキッチンカーなどのコミュニティビジネスに挑戦して副収入を確保することで、仕事だけでなく、ワーク・ライフ・コミュニティを融合した多様な豊かな毎日を過ごすことができる。

単に「住む」のではなく、地域で「暮らす」ことを楽しむことが豊かな人生につながるのであれば、自治体職員は良い意味で仕事とプライベートがつながる職業であり、そういう職員を、自治体が応援することは大切なことであろう。自治体職員がまちを楽しんでいる自治体でなければ、市民が笑顔にならないのではないだろうか。

**採用した職員の活躍を促進する環境づくり**

本市をはじめ、先進的な採用を進めている自治体が直面する大きな課題は、採用した人材に活躍していただくための環境づくりである。採用した職員が優秀であればあるほど、魅力的なプロジェクトへの参画や成長の機会が確保されなければ退職してしまうリス

クも高いからである。

本市ではさまざまな取り組みを展開しているが、ここでは三つ紹介したい。

第一に、ビジョン・ミッション・バリュー（V M V）に基づくまちづくりの徹底である。ビジョンとは、組織という視点を超えて、「どういう社会をつくるのか、という理想や想い」。ミッションとは、「ビジョンを達成するために、組織が取り組むべきこと」。バリューとは、「ビジョン・ミッションを達成するために、組織やその構成員が大事にする価値観や行動指針」である。ビジョン・ミッション・バリューの設定と、それに基づくまちづくりや自治体経営が必要な理由は、組織の力を最大化するのに不可欠だからである。

例えば、サッカーチームが強くなるためには、選手それぞれがフィジカルやメンタルを鍛えて個の力を上げていくことと、全ての選手が監督の目指すチームの方針を理解してピッチ上で具体化することの両方が必要となる。自治体組織も同じで、市長は、社会の変化や公務員に求められるニーズを見極め、選挙を経て市民の負託を得ながら、まちづくりの大きな方向性を示す。その方向性に沿った形で、各部長や課長が、それぞれの部や課のミッションを定めることにより、部課員の意識をそろえ、個々の能力開発を促し、具体的な行動を求めていく。

特に大切なのは、V M Vを明確に示すことにより、その方針に沿った形であれば裁量を持って行動しても良い、というお墨付きを与えている点だ。トップが指示することを実行するだけの組織は、成長が一定レベルで頭打ちとなる。しかし、大きな方向性の下で、メンバーが裁量と責任感を持って自分で考え、行動する組織の限界は存在しない。一定の改革や成功を収めた組織がV M Vを定めているのは、組織として次の高みを目指そうとしている意思の表れと考えている。

第二に、クロスメンター制度である。よくあるメンター制度は、職場の先輩職員が新人にメンターとして付き、一定期間中仕事を教えたり、相談に乗る制度であるが、所属を超え、本業の範囲を超え、自治体職員として、社会人として、見本にしたい先輩職員を後輩職員が逆指名して、いろんな話をしたり、一緒に仕事やまちづくり活動に参加したり、という取り組みがクロスメンター制度である。クロスメンターからのアドバイスにより、視野が広がり、本業での閉塞感（へいそく）が打破されるなど、自治体職員として大きく成長した職員も少なくない。

第三に、庁内公募制度である。本市では、V M Vを具体化する取り組みを重点プロジェクトとして指定し、予算・人事・組織などにおいて優先的に取り扱うこととしている。そ

の一つが庁内公募制度である。重点プロジェクトに参画したい職員を庁内公募し、選ばれた職員を実際にそのプロジェクトに配属している。人事は組織が勝手に決めるものではなく、熱意と具体的な提案があれば、希望するプロジェクト、組織として特に力を入れていくプロジェクトに、自らの意思で参画できる可能性を職員に示すことで、意欲と能力のある職員のモチベーションを上げていきたい。

### 地方創生を本気で具体化するためには「ひと」が最も重要

市民ニーズや社会情勢の急激な変化により、自治体やその職員を取り巻く環境が大きく変容した。従来より求められていた「まじめさ・勤勉さ」「事務処理能力」「公平性」「順法精神」などに加え、自治体職員には、まちづくりの多様化・複雑化・専門化に対応する力が求められるようになった。地方創生時代に地域のニーズに応え、また、地域人材と共に、地域の魅力を引き出すことのできる「イノベーション人材」が不可欠になっており、人事戦略にイノベーションを起こさないと社会の変化について行けない自治体になってしまう。

このような認識の下、人事戦略では、どのまちにも負けない自治体となるよう、今後もしっかり取り組みを進めていきたい。